
INDICADORES DEL PLAN DE LA ECONOMÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS CUBANAS AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

ACOSTA RODRÍGUEZ, Leo Alejandro
Máster en Administración de Empresas
Agropecuarias (UPR).
Profesor Auxiliar a tiempo completo en la
(UPR), Cuba.
e-mail: leoalejandroacosta1@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5128-2667>

HERNÁNDEZ, Dairon Rojas
Máster en Finanzas por la Universidad de La
Habana (UH).
Profesor Auxiliar a tiempo completo en la
Universidad de Pinar del Río (UPR), Cuba.
Vicedecano de Investigación y Posgrados de
la Facultad de Ciencias Económicas de la
(UPR).
e-mail: |dairon920328@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1443-6318>

ESPINOSA MARTÍNEZ, Estela Gertrudis
Universidad de La Habana
e-mail: estelaespinosa975@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2813-1785>

PELEGRÍN MESA, Arístides
Doctor en Ciencias Contables y Financieras por
la (UH).
Profesor Titular y Profesor huésped de la
Universidad de Guadalajara, México.
e-mail: pelegrin65@yahoo.es
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8723-9046>

Recibido: 30-11-2023
Revisado: 24-05-2024
Aceptado: 12-06-2024

RESUMEN

El cooperativismo agropecuario en la actualidad, permite a los pequeños agricultores que necesitan de capacidades para realizar su producción, asociarse, para acrecentar la eficiencia de su negocio, accediendo a un pago justo de sus productos, consultorías y apoyo técnico para obtener créditos y a la adquisición de activos a menor costo. En la actualización del Modelo Económico en Cuba, las cooperativas del sector agropecuario, están llamadas a integrarse de manera directa al proceso del plan de la economía nacional. Lo que contribuye a mejorar la coordinación e integración de los aspectos productivos, económicos y financieros, en función de potenciar sus iniciativas y esfuerzos para el logro de los objetivos económicos, con el máximo de eficacia y la colaboración de sus asociados. La presente investigación aborda sobre el diseño de un procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía mediante sus indicadores económicos y de eficiencia. Fue preciso sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos asociados al proceso de planificación económica de empresas cooperativas, para seguidamente caracterizar el estado actual del proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias de la provincia de Pinar del Río. El procedimiento propuesto permite lograr la inserción de las empresas cooperativas de manera directa en el plan de la economía.

Palabras clave: cooperativas agropecuarias, planificación económica, indicadores, procedimiento

INDICATORS OF THE ECONOMY PLAN FOR THE INTEGRATION OF CUBAN AGRICULTURAL COOPERATIVES INTO THE ECONOMIC PLANNING PROCESS

ABSTRACT

Agricultural cooperatives currently allow small farmers who need the skills to carry out their production to associate to increase the efficiency of their business, accessing fair payment for their products, consulting and technical support to obtain credits and acquisition. of assets at a lower cost. In updating the Economic Model in Cuba, cooperatives in the agricultural sector are called to be directly integrated into the process of the national economy plan. Which contributes to improving the coordination and integration of productive, economic and financial aspects, in order to enhance its initiatives and efforts to achieve economic objectives, with maximum efficiency and the collaboration of its partners. This research addresses the design of a procedure for the integration of agricultural cooperatives into the management process of the Economy Plan through its economic and efficiency indicators. It was necessary to systematize the theoretical and methodological foundations associated with the economic planning process of cooperative companies, to then characterize the current state of the economic planning process in agricultural cooperatives in the province of Pinar del Río. The proposed procedure allows the insertion of cooperative companies directly into the economy plan.

Keywords: agricultural cooperatives, economic planning, indicators, procedure

1. INTRODUCCIÓN

La planificación de la economía funciona en muchos niveles, ya que refuerza y se replica a todas las funciones administrativas, constituyendo los recursos y regularizando las tareas y las actividades. Permite hacer cambios de último instante, por lo que debe ser flexible, para adecuar los objetivos y las perspectivas a situaciones imprevistas, incorporando un medio eficaz para conseguir y conservar la eficiencia y la eficacia, a través de un plan económico bien acabado.

Advierte situaciones problemáticas o de crisis, anticipa actividades o tareas por sobre otras, negocia el tiempo estratégicamente, optimiza el uso de los recursos materiales y financieros y valora los resultados alcanzados. En aras de ofrecer la posibilidad de enfrentar con éxito cualquier tipo de situación.

En la actualidad, la planificación económica contiene elementos coherentes con la utilización racional de los recursos para maximizar el beneficio sólo viable en el enfoque de una planificación sobria y definida.

En la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social cubano se trabaja en mejorar la planificación para avanzar a ritmos más rápidos, tomando como eje el beneficio en las nuevas condiciones económicas en gestación.

Debido a los problemas que presenta el sector, en parte asociados al contexto económico financiero, efecto de la crisis global que distorsiona los precios de las importaciones y exportaciones, en parte resultado de la política agrarias de carácter nacional, en parte resultado de la dinámica microeconómica del sector, recursos insuficientes y bajo incentivos a la inversión. De allí el supremo interés de productores, gestores e investigadores en el análisis de los resultados económico financieros y el diseño de estrategias y procedimientos de transformación que contribuyan a mejorar la situación en las cooperativas agropecuarias. Repensar la organización, gestión y evaluación de las cooperativas a

la luz del análisis comparativo, multifactorial, en búsqueda de la eficiencia productiva, ese es el reto.

La gestión de las cooperativas en las nuevas condiciones, se dificulta porque el PEN no provee un instrumento normativo específico para el sector. Ello obstaculiza su desarrollo, limita el proceso de análisis, la toma de decisiones y la evaluación del cumplimiento de los objetivos, lo cual trae trastornos en el desarrollo progresivo y dinámico de estas organizaciones e incide de forma negativa en los principales indicadores económicos financieros, en el incremento de la producción y los servicios, y provoca necesidades alimentarias a la población, convirtiéndose en un problema social.

Las insuficiencias planteadas fundamentan una contradicción entre la necesidad de evaluar estas empresas sobre la base de variables e indicadores estadísticamente validados y la no existencia de un fundamento metodológico para el análisis de las mismas con este fin. Estos elementos definen la esencia que justifica esta investigación y generan el siguiente problema: insuficiencias en la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía en Cuba.

Se establece como objetivo general: Diseñar un procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía utilizando los indicadores económicos y de eficiencia, que contribuya a una mejor planificación y organización de las cooperativas.

1.1. Fundamentación del marco teórico conceptual

Teorías de la planificación

Esta sección comienza con algunas precisiones conceptuales, luego se relatan aspectos sobresalientes de algunas economías planificadas y que vivieron experiencias similares y culmina con una

breve visión retrospectiva de lo acaecido en Cuba hasta el presente.

La planificación es un proceso de formar objetivos y elegir el medio más conveniente para lograr los mismos precedentemente de comenzar el ejercicio económico (Goodstein, 1998). La planeación (...) se adelanta a la adquisición de providencias. Es un proceso de resolver (...) antes de que se solicite la acción (Ackoff, 1981).

Consiste en resolver con antelación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se instituye como puente entre el punto en que nos hallamos y aquel donde queremos ir (Murdick, 1994).

Es el proceso de instituir términos y preferir medios para lograr dichas metas (Stoner, 1996).

Pese a que no preexiste una categorización relacionada de las tipologías de planeación, la discrepancia del papel del Estado en las economías interiormente planeadas y en las economías de mercado delimita dos propensiones visiblemente diferenciadas. Dicha partición se proporcionó necesariamente con el apareamiento intensivo de sistemas de planeación después de la Segunda Guerra Mundial, para dar objeción a la necesidad de rehacer los países y modificar nuevos rumbos para su desarrollo. Por un lado, en los países comunistas se dio una planificación gobernada por el ejercicio centralizado del Estado, con una mediación absoluta en la orientación de las variables económicas, distinguida como planeación imperativa. Por otro lado, en las economías del aparato capitalista, se procuró una planeación, en la que el Estado colocaba la actividad a través de estímulos directos e indirectos, sin desfigurar el papel del mercado (Cuadrado, 2014).

La planeación nativa en la posguerra poseyó auge en los años 1950 y 1960, en el período de 1980, varios hechos concordaron para trasladar dichas experiencias a un debilitamiento, destacando: el desplome del bloque soviético; el vuelco de la generalidad de los regímenes de países desarrollados hacia la derecha política, lo cual redujo

la decisión intervencionista del Estado; la crisis del petróleo en los países en vías de desarrollo; y, la crisis de la deuda externa, que proporcionó el paso a las recomendaciones económicas conocidas como el Consenso de Washington (Leiva, 2012).

Por su parte, Corea del Sur muestra tipologías equivalentes al caso de Francia, pues también convirtió su esquema de planeación nacional. El gobierno emprendió a realizar planes quinquenales que comprendieron el período percibido entre 1962 y 1996, con la intención de rehacer la nación tras la guerra de Corea (1950-1953). Para el final de esta caída, el país había perfilado transformar su producción de *commodities* y textiles a un progresivo sector de servicios, se había transformado en un miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y avanzaba la transición de un régimen democrático (*World Bank Group*, 2015).

En Tokio, fundamentalmente, se dio una gran concentración de la producción, lo cual hizo ineludible diseñar lineamientos para un desarrollo más concentrado bajo la guía del gobierno central y migrar hacia una estrategia espacial nacional (*World Bank Group*, 2017). Para 1962 y 1998, con la esencia de trazar políticas para obstruir las brechas entre áreas metropolitanas y rurales, estimular el desarrollo industrial en otras regiones y definir lineamientos para lograr crecimiento balanceado en todo el territorio nacional. Sin embargo, desde las iniciaciones del siglo XXI la planeación toma una orientación mucho más local. Todo ello se debió a que, no obstante, los estándares de vida mejoraron de forma uniforme a lo largo del territorio, las brechas productivas entre ciudades persistieron (Mejía *et al.*, 2020).

En cuanto al tema específico que aquí concierne, ha de decirse que en Cuba se ha instituido la planificación centralizada, el Estado asume la dirección de la economía, traza las líneas de la política, ejerce funciones de relación, retribución, redistribución, ordenación y control de los recursos necesarios para asegurar la

estrategia de desarrollo (Rodríguez, 2000).

Como parte del reajuste, es fundamental abrir espacio a la descentralización en la toma de decisiones, o bien impedir que cada una vaya por su lado, mejorando la eficiencia, aprovechar las economías de escala, coordinar las actividades, fusiones, particiones, etc. de modo que las cooperativas puedan adaptarse con facilidad y a su entorno y a sus condiciones cambiantes (PCC, 1997). En los lineamientos: 13 y 117 en los cuales se establece la decisión colectiva e igualdad de derechos; autonomía y sustentabilidad económica; cultura y disciplina cooperativista; responsabilidad social, contribución a la economía, a la educación y al bienestar de sus socios y familiares, colaboración y cooperación entre cooperativas y con otras entidades.

El proceso de planificación económica en el sector agropecuario cubano.

La Planificación para el desarrollo agropecuario es una carrera de carácter interdisciplinario, en la que se conocen, entienden y analizan los procesos de desarrollo económico, social y técnico, con relación a las condiciones sociales y económicas de la población, llevando a cabo la formulación, instrumentación, control, evaluación y promoción de programas de producción agropecuaria y desarrollo comunitario (...) lo que debe quedar explícitamente definido en los contratos que se establecen con las cooperativas (Lozano, 2020).

Especial importancia adquiere el tema en Cuba, donde el actual proceso de actualización de su modelo económico se sustenta en el principio de que la planificación constituya la base sobre la que se definan las políticas económicas, que se implementan, y no el mercado Carreño, *et al.*, (2016).

En la actualidad, existe una voluntad política de dar mayor responsabilidad y autoridad a los gobiernos locales en el aprovechamiento de sus recursos endógenos y exógenos, e impulsar con efectividad estratégica

de desarrollo territorial que potencie, de manera sostenible, su desarrollo económico. Un sector estratégico, en este sentido, lo constituye el agropecuario (Albuquerque, 2004 y Uguellés, 2010).

El Plan Estratégico de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI, 2022), es un instrumento gerencial que define el rumbo de la organización para cumplir su misión a corto o mediano plazo, interpretando las aspiraciones y necesidades del entorno; el mismo debe ser actualizado para reflejar los cambios que puedan incidir sobre los factores críticos externos que afectan su desempeño. En el actual contexto de crisis económica internacional, adquiere especial importancia el tema de la planeación estratégica del sector agrario, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de la población; por lo que se necesitan procedimientos integrales que permitan su correcta implementación, a partir del diseño y ejecución de programas y proyectos concretos Carreño *et al.*, (2016).

Cualquiera sea el camino a seguir en la integración de las cooperativas al proceso, no debe dejarse al libre albedrío, el espontaneísmo y/o la improvisación, de cada sujeto muestral, ya que se incurriría en dispendio de recursos, retrasos temporales, inadecuaciones, pérdida de eficiencia si la información y su procesamiento no es homogénea

2. Metodología

Según Hernández *et al.*, (s.f) y Rojas, *et al.*, (2022a) y Rojas, *et al.*, (2022b) la investigación es descriptiva, inicia con un estudio descriptivo para describir las tendencias del proceso de planificación económica en las cooperativas agropecuarias y explicativa, ya que pretende analizar e identificar las debilidades asociadas al proceso de planificación económica en las cooperativas agropecuarias en el contexto cubano para sobre esa base comprender la necesidad del diseño del procedimiento, que contribuya a la solución del problema científico.

El paradigma utilizado por el autor para el proceso de investigación del objeto de estudio es el mixto, combinando el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Del enfoque cualitativo se utilizan los siguientes métodos:

- **Análisis documental:** el mismo posibilita la consulta de fuentes documentales de relevancia para determinar las tendencias del proceso de planificación económica. El empleo de este método permite captar y procesar información sobre los elementos teóricos-metodológicos relacionados con el objeto de estudio y campo de acción y se analizan prácticas y enfoques asociados al tema.
- **La observación:** se realiza mediante el diseño de una guía de observación, la cual facilitará distinguir las contradicciones entre lo regulado en las normas jurídicas y lo aplicado en materia de planificación económica estableciendo comparaciones oportunas del fenómeno estudiado, y la relación entre el estado actual del objeto y el deseado.

Las técnicas que se utilizan del enfoque cualitativo son:

- **Análisis de contenido.**
- **Observación participante.**

Programas para procesar la información cualitativa se emplea:

- **Gestor bibliográfico Zotero.**

Del enfoque cuantitativo se utilizan los siguientes métodos:

- **Medición:** se emplea con el fin de cuantificar de forma numérica la naturaleza del objeto de investigación, con el fin de corroborar la importancia de dicho proceso en las cooperativas agropecuarias y valorar su estado actual en el contexto cubano.
- **Modelación:** se utiliza en el diseño del procedimiento propuesto para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del Plan de la Economía

mediante los indicadores económicos y de eficiencia.

3. Resultados y discusión

Diagnóstico del proceso de planificación económica en Cooperativas Agropecuarias de la provincia de Pinar del Río

Cuentan con un programa de desarrollo, y se elabora para un período de cinco años conciliándose con las empresas a las cuales se establecen relaciones contractuales, a cuyo sistema de producción se vincula previa aprobación de la Asamblea General. Para la preparación del programa de desarrollo, las cooperativas tienen en cuenta los aspectos señalados en el artículo 16 del reglamento del decreto- ley 365 de 2018 de las cooperativas agropecuarias. Partiendo de las posibilidades reales de producción de cada uno de sus socios durante el periodo de vigencia del programa, teniendo en cuenta el volumen, surtido y destinos de las producciones y servicios de interés estatal y otras necesidades, en función de su desarrollo.

Para la elaboración del plan anual de la economía, las cooperativas tienen en cuenta su programa de desarrollo y elaboración de los planes de siembra, producción, inversiones, ventas contratadas, mantenimiento constructivo, compra de insumos y servicios, así como los indicadores económicos y de eficiencia, los que serán confeccionados por la Junta Directiva y aprobados por la Asamblea General.

La producción agropecuaria y forestal, la realiza al sistema empresarial agropecuario integrado por grupos empresariales y empresas, y el sistema cooperativo, compuesto por Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y Productores individuales.

Durante el año 2023 existen incumplimientos en las cooperativas agropecuarias que fueron dados por causas:

- Subjetivas:
- Falta de bancos de semillas
 - Malas atenciones culturales
 - Uso incorrecto de los medios biológicos
 - Escasez de fuerza de trabajo
 - No aplicación de la agroecología
 - Frecuentes daños por ganado suelto.
- Objetivas:
- Condiciones climáticas adversas
 - Deficiencia con los paquetes tecnológicos (no existencia y llegadas fuera de tiempo
- del mismo)
- Falta de equipos de riego
 - Deficiencia en los accesorios para la tracción animal
- En la tabla 1 se muestra el desglose de las cooperativas agropecuarias en la provincia de Pinar del Río, vinculadas a las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE), en la que ocupa una mayor representatividad TABACUBA con un total de 11 UBPC, 62 CPA y 218 CCS. Le sigue Azcuba con menor cantidad de cooperativas vinculadas a ella, con un total de 2 UBPC y 1 CPA. Siendo la agricultura, la ganadería y Forestal, las que cuentan con una representatividad media, contando entre ellas con 50 cooperativas agropecuarias en su totalidad.

Tabla 1. . Desglose de las cooperativas agropecuarias en la provincia de Pinar del Río vinculadas a las (OSDE).

OSDE	UBPC	CPA	CCS	TOTAL
TABACUBA	11	62	218	291
Agrícola	6	1	13	20
Ganadera	21	1	1	23
Forestal	6	0	1	7
Azcuba	2	1	-	3
Total	46	65	233	344

Fuente: Información brindada por el MINAGRI, Pinar del Río.

En la tabla 2 se muestra la cantidad de cooperativas en la provincia de Pinar del Río desglosada por los municipios, donde se cuenta con 344 cooperativas agropecuarias, destacando Consolación del Sur con 50, y el de menor representatividad Mantua con 20.

Tabla 2. Desglose de cooperativas agropecuarias en Pinar del Río

Municipios	Cantidad de UBPC	Cantidad de CPA	Cantidad de CCS	Total
Sandino	2	6	20	28
Mantua	-	6	14	20
Minas	4	6	20	30
Viñales	2	4	18	24
La Palma	12	7	15	29
Consolación del Sur	10	10	35	50
Pinar del Río	13	12	24	49
San Luis	2	13	31	36
San Juan	1	5	28	34
Guane	4	-	18	24
Total	52	69	223	344

Fuente: Información brindada por el MINAGRI, Pinar del Río.

Los órganos de dirección que integran el Órgano Provincial del MINAG son los que se detallan a continuación:

1-Dirección general de ingeniería agropecuaria:

- Direcciones suelos y control de la tierra
- Mecanización, riego y drenaje;
- Departamentos de energía, transporte e industrias.

2-Dirección general de economía agropecuaria y desarrollo:

- Economía
- Inversiones y desarrollo
- Ciencia, técnica, innovación y medio ambiente.
- Desarrollo cooperativo
- Personal
- Departamento de comunicación institucional

3-Dirección General de Agricultura:

- Sanidad vegetal
- Forestal
- Flora y fauna silvestre
- Semillas
- Recursos fitogenéticos.

4-Dirección general de ganadería:

- Genética
- Registro pecuario
- Sanidad animal

5-Además, lo integran las siguientes direcciones:

- Cuadros
- Jurídica
- Auditoría
- Inspección
- Organización
- Planificación e información
- Asuntos Internacionales
- Comercialización
- Departamentos Independientes: defensa, seguridad y protección; atención a la población; asociaciones; y gestión de la calidad.

Proceso de planificación económica en Cooperativas Agropecuarias

Teniendo en cuenta lo regulado en la Resolución 91/2022 del (MEP), que aprueba y pone en vigor, las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan, se tendrán en cuenta las siguientes premisas en el proceso de planificación de producción de bienes y servicios:

1-Capacidades disponibles: Se realiza un análisis de las capacidades instaladas, en las unidades productivas, centros de acopio, talleres, equipos, herramientas, útiles, máquinas herramientas, transporte y otros, con vistas a determinar las posibilidades de producción o servicios de que se dispone.

2-Demanda del mercado: Se efectúa un análisis de la demanda histórica de producción y de los servicios, así como estudios para determinar los nuevos que se demandan, tomando muy en cuenta la ubicación geográfica y la cantidad de población y dependencias que atiende la cooperativa por zonas geográficas.

3-Disponibilidad de recursos materiales y materias primas: Se ejecuta una valoración de los recursos con que se cuenta para realizar la producción y los servicios, incluyendo todas las variantes, gestión propia, plan de abastecimiento, plan de generalización e innovaciones.

4-Disponibilidad de recursos financieros: Se toman en cuenta los recursos financieros de la organización, así como las cifras asignadas o proyectadas por los Órganos Superiores de Dirección.

5-Nuevas inversiones: Se consideran las proyectadas y las que se pondrán en funcionamiento en el año que se planifica.

6-Fuerza de trabajo: Se determina la cantidad y calificación de la fuerza de trabajo necesaria para realizar la actividad, tomando en cuenta los volúmenes de producción y servicios proyectados y las posibilidades reales de realizarlos, a partir de un aprovechamiento óptimo del

capital humano.

En la elaboración del plan de la economía se tendrán en cuenta, además, los siguientes elementos:

- 1-Índice de utilización de equipos y locales.
- 2-Índice de rotura de los equipos.
- 3-Normas de consumo material.
- 4-Series históricas.
- 5-Ficha de costo.
- 6-Objetivos de trabajo de la cooperativa.
- 7-Catálogo de normas.
- 8-Normativas.
- 9-Sistemas de pago.

Para la elaboración y agregación del plan de la economía se aplicarán los siguientes mecanismos:

1. A partir de las directivas recibidas por el delegado del MINAG, dispone la elaboración del plan por la cooperativa, en las que participan de manera activa todas las áreas de regulación y control, monitoreadas por la dirección de contabilidad y finanzas, que es la responsable de su asesoramiento, ejecución, control y presentación en la Asamblea de Asociados.
2. En las cooperativas, una vez recibidas las cifras preliminares se comienza a elaborar su propuesta de plan, donde deben tener una participación activa los asociados, emitiendo sus criterios y en el que se planifican las categorías siguientes.
 - Plan de producción y servicios.
 - Plan de aseguramiento técnico – material.
 - Plan de empleo y salario.
 - Presupuesto de ingresos, gastos y resultados.
3. Valorada la propuesta de plan por el MINAG, la cooperativa consolida y eleva al grupo las cifras que proponen con el correspondiente análisis y criterio de los trabajadores y el sindicato.
4. La dirección de contabilidad y finanzas recepciona, analiza y consolida las cifras

elevadas por las cooperativas y una vez valorada con las demás áreas de regulación y control, emite su criterio y lo presenta al presidente de la cooperativa para su análisis y aprobación.

5. Aprobado el plan de la cooperativa por la organización superior de dirección, se confirma la aprobación de sus respectivos planes para su desagregación por unidad productiva, proceso y meses.
6. Las cooperativas crearán los mecanismos necesarios para el control y análisis del cumplimiento del plan mensualmente.

A partir de este documento las vicepresidencias, direcciones, departamentos, jefes y especialistas de las divisiones, son los responsables de la desagregación de las cifras directivas. Así como los aspectos a tener en cuenta y enviarlo a las empresas, para la confección del plan de la economía en las cooperativas agropecuarias, definitivo de todas las categorías (ejemplo: producciones de bienes y/o servicios, sectores externos (exportaciones, importaciones y ventas en divisas), gestión económica financiera, inversiones y mantenimiento; empleo y salarios, portadores energéticos, balance de agua entre otras y transporte)

Indicaciones generales del plan:

1. Mantener la planificación centralizada.
2. Regulación del mercado, principalmente por métodos indirectos.
3. Lograr complementariedad de los actores económicos, el redimensionamiento del sector empresarial, el sector no estatal y la adecuada relación que tiene que haber entre ambos.
4. Lograr papel dinamizador de la demanda interna para la economía.
5. Dotar de mayor autonomía de gestión al sector empresarial estatal.
6. Incentivar la competitividad, garantizando la utilización eficiente de los recursos materiales y financieros, el incremento de

la eficiencia y la motivación por el trabajo.

7. La participación activa y organizada de los trabajadores, constituye un elemento de suma importancia en el proceso de elaboración del plan. Tanto en el orden político, como económico y debe constituir un elemento distintivo que caracterice la elaboración del plan económico. Mostrando todo el potencial y las reservas existentes, una vez aprobado el plan se verán los objetivos de obtener el compromiso para su cumplimiento.

Se establece por el (MEP, 2023) la producción, destinos e indicadores de eficiencia:

División Porcina:

- 1-Producción Total de Carne de Cerdo en Pie: De ello: Especializada y Convenios. (t).
- 2-De ella: Entrega a Industria (Encargo Estatal) (t). No se Planifica.
- 3-Ventas con Destino a la divisa: En (t).

Indicadores de Eficiencia Productiva:

- Existencia del rebaño (Mcbz).
- Promedio de partos por puercas (Uno).
- Promedio de Crías por parto (Uno).
- Viabilidad (%).
- Peso promedio al sacrificio de los cerdos cebados (Kg).
- 4-Carne por Reproductora: (Kg).
- 5-Conversion del alimento por: Especializado y no especializado (abrirlo por tipo de convenio). (t pienso/t carne).
- 6-Producción de Piensos: En (t).
- 7-Demanda de los Órganos de la Defensa: (Animales y Recursos).
- 8-Producciones Agropecuarias para la alimentación animal, autoconsumo y ventas a trabajadores.

Indicadores Físicos, servicios y otros al Plan Turquino:

- Producción total de cerdo (Mt).

División Avícola:

- 9-Producción Total Huevos: De ello:

Especializada y Sector Cooperativo Campesino. (Mu).

Indicadores de Eficiencia Productiva: de la Ponedora.

- Promedio de ponedoras (MCbz).
- Huevos por aves (Uno).
- Conversión (kg de piensos/10 huevos) (Kg).
- Viabilidad (%).

Ventas de Huevos:

- Entregas al consumo: (Mu).
- De ellas Encargo Estatal: población, CAP, MINCIN, nominalizados y ventas en divisas (Mu).
- Autoconsumo y Ventas a Trabajadores: (Mu).
- 10-Huevo deshidratado: Para la rotación de la reserva y otros (Mu) y (Kg).
- 11-Producción de Carne de aves vivas: En (t).
- De ellas al Balance cárnico: En (t).
- 12-Consumos de Piensos: De las aves (t).
- 13-Producciones de la Empresa Productora y Comercializadora Avícola.
- 14-Producciones de la Empresa Ganadera Isla de la Juventud.
- 15-Demanda de los Órganos de la Defensa: (Animales y Recursos).
- 16-Producciones Agropecuarias para la alimentación animal, autoconsumo y ventas a trabajadores.

Indicadores Físicos, servicios y otros al Plan Turquino.

- Producción de carne. (Mt).
- Producción de Huevos. (MMU).

Cifra de las Ventas en Divisas

- Huevos: Ventas al turismo y otros. Físico y Valor.
- Carne: Otras carnes, Productos elaborados y Otros productos de aves. Físico y Valor.

División de Alimentos y Silos:

- 17-Producción Total: (Encargo Estatal) En (t).
- 18-Entregas de Materias primas: (t).

- 19-Subproductos de la industria nacional: (t).
- 20-Producción de harina de maíz: (t).
- 21-Producción de harina de arroz: (t).

Cifra de las Ventas en Divisas.

- Piensos: Físico y Valor.
- 22-Producciones Agropecuarias para la alimentación animal, autoconsumo y ventas a trabajadores.
- 23-Demanda de los Órganos de la Defensa.
- 24-División de Ganadería:

Producciones Agrícolas:

- Viandas Total: (t).
- De ello: Plátanos (t).
- Hortaliza Total: (t).
- De ello: Tomate (t).
- De ello: Entrega a la industria (t).
- Consumo Población (t).
- Otros destinos (t).

- Frijoles: (t).
- De ello: Entrega a Balance (t). No se Planifica.
- Garbanzos.

- Maíz: (t).
- De ello: Entrega a Balance - Encargo Estatal (t). No se Planifica.
- Consumo Población-Tierno (t).
- Autoconsumo Forraje (t).
- Otros destinos (t).

- Frutales: (t).

25-Indicadores de Eficiencia Productiva:

- Viandas (t/ha).
- De ello Plátano (t/ha).
- Hortalizas (t/ha).
- De ello: Tomate (especificar cultivos protegido) (t/ha).
- Frijoles (t/ha).
- Maíz (t/ha).

26-Producciones Ganaderas:

- Leche Fresca Total: (incluye vaca, búfala y ovino caprino) (MI).
- Leche de Vaca. (MI).
- De ella: Ventas contratadas Encargo Estatal (MI).
- De ella: Ventas a la Industria (MI).
- Ventas Directas a población (MI).
- Leche de búfala. (MI). A la industria no se

entregará.

- Leche de cabra. (MI).
- Carne Total en pie:(incluye vaca, búfala) y equina (t)
- Carne Vacuna en pie: (t).
- De ella: Entrega a Industria (Encargo Estatal) (t)
- Industria Propia (t).
- Ventas Directas (t).
- Entregas a UAM-FAR (t).
- Sacrificio en la empresa (t).
- Carne Bufalina en pie: (t).
- De ella: Industria Propia (t). 00
- Carne Equina en pie: (t).
- De ella: Entrega a la industria (t).
- A la industria no se entregará Carne bufalina, es solamente la vacuna y la equina.
- 27-Carne Ovino-caprino en pie: (t).
- 28-Siembra de Pastos: (Ha).
- 29-Fomento de Bosques: (Ha).
- 30- Plantaciones (Ha).
- 31-Captura bruta de Peces: (t).
- 32-Indicadores de eficiencia productiva (Ganadería Vacuna):
- Rebaño genético (Mcbz).
- Existencia del rebaño (Mcbz).
- Edad de incorporación a la reproducción (Meses).
- Natalidad (%).
- Mortalidad (%).
- Producción anual de leche/vaca total (Lts/día).
- Rendimiento diario por vaca en ordeño (Lts).
- Peso promedio por cabeza vacuna al sacrificio (Kg).
- Total de cabezas al sacrificio (Mcbz).
- Existencia de animales de trabajo (Mcbz).

Procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del plan de la economía

La integración de cooperativas agropecuarias al plan de la economía nacional en Cuba ocupa un protagonismo fundamental de alto nivel en el área económica, para fortalecer el entorno productivo, económico y social. Desarrollando cada una de las actividades e indicadores productivos y de eficiencia relacionados con los procesos cooperativos, para fomentar criterios en busca de soluciones a los

problemas existentes en las cooperativas agropecuarias, para ofrecer condiciones productivas y de vida a los socios, para lograr los encadenamientos productivos más eficientes.

El propósito fundamental del procedimiento propuesto es integrar a las cooperativas agropecuarias de manera directa al proceso de gestión del plan de la economía para a través de las etapas y pasos que lo integran, utilizar herramientas y técnicas científicamente argumentadas, mediante los componentes estructurales, de manera sintetizada, los cuales se presentan a continuación:

Objetivo general del procedimiento: diseñar el procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del plan de la economía de manera directa.

Responsable de la aplicación de procedimiento: La cooperativas agropecuarias para conseguir los resultados deseados previstos mediante la combinación y alineación de los indicadores de planificación económica, focalizar todos los esfuerzos en la actividad y eficacia de los procesos económicos, y contribuir a la confianza de los socios y los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de las cooperativas, en virtud de ofrecer correctas operaciones de los indicadores, y facilitar superiores resultados, más afines y previsible ante las oportunidades para anticipar las mejoras.

Fundamentación legal: En el Modelo Económico Cubano se traza la estrategia de integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del plan de la economía, para conseguir la eficiencia de indicadores económicos, en función de resolver las necesidades reales del país, coexistiendo entre ellos una garantía importante.

- Establece el perfeccionamiento del programa de desarrollo de las cooperativas agropecuarias, para incluir en el balance social y las nuevas normativas del Decreto 33/2021 y la Resolución 29/2021.

- Acciones de capacitación o asesoramiento de acuerdo con lo establecido en el Decreto 33/2021 y el Decreto No. 356/2019 y panificar en el presupuesto económico de la cooperativa las actividades a realizar en función de la capacitación, responsabilidad social y otras actividades.

Las normas jurídicas expuestas anteriormente permiten la regulación, la constitución, funcionamiento y extinción de cooperativas en sectores agropecuarios de la economía nacional. Pues las definen como una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios. Su objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva para la satisfacción del interés social y el de los socios. Dentro de los aportes que se establecen en las regulaciones, es que permiten una relación de colaboración enfocada hacia la contribución al desarrollo integral de la comunidad donde se ubican y elaborar y proponer al Consejo de la Administración Municipal, al menos, un proyecto de Desarrollo Territorial para lograr obtener una gestión económica-social exitosa de la cooperativa.

En la tabla 3 que se muestra a continuación, se presenta el procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del plan de la economía, el que cuenta con una estructura de cinco etapas:

- **1^{ra}:** Caracterización de las cooperativas agropecuarias.
- **2^{da}:** Proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias.
- **3^{ra}:** Resultados del diagnóstico.
- **4^{ta}:** Capacitación de los directivos y trabajadores del sector cooperativo agropecuario.
- **5^{ta}:** Indicadores del plan de la economía.

Tabla 3. Procedimiento para la integración de las cooperativas agropecuarias al proceso de gestión del plan de la economía

Etapas	Pasos	Métodos o herramientas	Resultados
1ª Caracterización de las cooperativas agropecuarias.	1-Estudiar la misión, visión, objeto social y estructura organizacional	Trabajo en equipo	Estudio acabado de la situación actual de las cooperativas agropecuarias objeto de estudio
		Estudio de documentos	
		Observación	
		Entrevistas	
2da Proceso de planificación económica en cooperativas agropecuarias	2- Definir los mecanismos para la elaboración y desagregación del plan	Trabajo en equipo	Documentos de elaboración del plan
		Análisis de documentos	
		Técnicas de consenso	
	3- Estudiar los indicadores económicos del plan de la economía para las cooperativas agropecuarias	Trabajo en equipo	Indicadores económicos del plan de la economía para las cooperativas agropecuarias
		Análisis de documentos	
		Técnicas de consenso	
3ra Resultado del diagnóstico	4- Analizar críticamente la situación actual del plan de la economía en cooperativas agropecuarias	Trabajo en equipo	Estudio actualizado sobre el plan de la economía
		Entrevista	
		Análisis de documentos	
		Encuestas	
	5- Definir los hallazgos relacionados con el proceso del plan de la economía	Trabajo en equipo	Situación general del plan de la economía
		Entrevista	
		Encuestas	
		Análisis de documentos	
		Técnicas de consenso	
4ta Capacitación de los directivos y trabajadores del sector cooperativo agropecuario	6- Socializar contenidos de temas vinculados a la capacitación	Trabajo en equipo	Fundamentación y análisis de los resultados obtenidos en la capacitación
		Análisis de documentos	
		Revisión de información	
	7- Realizar talleres de capacitación a directivos y trabajadores	Trabajo en equipo	Resultados de la realización de los talleres
		Análisis de documentos	
		Revisión de información	
5ta Indicadores del plan de la economía	8- Desarrollar los indicadores para la planificación económica	Discusión con actores involucrados.	Propuesta de indicadores del plan de la economía
		Trabajo en grupo	
		Técnicas de consenso, Análisis y revisión de documentos.	
	9- Aplicar técnicas de obtención de información	Trabajo en grupo	Cálculo de los principales resultados
		Técnicas de consenso, Análisis y revisión de documentos. Aplicación de encuestas	

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores del plan de la economía

Al reflejar el cálculo del indicador de venta de manera consolidada mediante los estados de resultados en las CCS Estelo Díaz García, 13 de marzo, 17 de mayo, Abel Santamaría, Agustín de la Cruz, Carlos Hidalgo, las CPA Camilo Cienfuegos, Celso Maragoto, Conrado Benítez, Julio Antonio Mella y Manuel Azcunze, las UBPC Las Flores y Sánchez Ozuna a través del procedimiento se resume lo siguiente:

Medición de la efectividad (resultados):

- Ventas: de \$457 014.40 (2021) a 472 086.80 (2022)

A través de la medición de la efectividad por medio del indicador de ventas en las cooperativas agropecuarias mencionadas anteriormente, el valor tomado en el estado resultado consolidado de las cooperativas agropecuarias y que se propone en la etapa 5 del procedimiento como indicador económico, evidencia que es un elemento fundamental mediante el valor expresado. Pues muestra el logro de los resultados proyectados en el tiempo y con los costos más moderados posibles en los productos ofertados, incrementándose de un año a otro su valor, lo cual refleja la cantidad de

recursos que se estiman y se utilizan, y el grado de aprovechamiento de éstos.

Permitiendo entonces, una racionalización sobre el uso de los recursos materiales y financieros, expresados en ingresos y gastos, y la necesidad de emplear adecuadamente el tiempo, expresado en el cumplimiento oportuno de lo requerido.

Medición de la eficiencia (aprovechamiento de recursos):

Mediante la medición de la eficiencia por medio del procedimiento propuesto, reflejado en la etapa 5 para ayudar a las cooperativas agropecuarias en su integración al plan de la economía de manera directa. Este indicador propuesto valora si la transformación de los recursos en bienes o servicios se crean con una utilidad adecuada en las cooperativas seleccionadas, mediante los recursos utilizados en su producción, a través de la comparación de las principales cuentas contables de los estados financieros consolidados de las cooperativas agropecuarias. Constituyendo una fotografía real de su situación financiera en el momento seleccionado, facilitando la toma de decisiones estratégicas que contribuya a incrementar su productividad, como se muestra en la tabla 4

Tabla 4. Cálculo de los indicadores económicos

Indicadores Económicos	Junio 2022	Junio 2023	Variación	R/P
Ventas Netas	457 014.40	472 086.80	-15 072.40	96.8
Ventas Mercado Agropecuario	841.80	2 205.70	-1 363.90	38.2
Ventas de Mercancías	4 862.30	32 488.50	-27 626.20	15.0
Ventas Totales	462 718.50	506 780.90	-44 062.40	91.3
Costo de Ventas	409 322.60	384 503.70	24 818.90	106.5
Costo Mercado Agropecuario	393.90	2 227.70	-1 833.70	17.7
Costo de Venta de Mercancías	4 770.50	29 403.00	-24 632.50	16.2
Costos Totales	414 487.00	416 134.30	-1 647.30	99.6
Margen Comercial	91.80	3 085.50	-2 993.60	3.0
Ganancia en Ventas	48 231.50	90 646.60	-42 415.10	53.2
Otros Ingresos	8 459.20	8 141.20	318.0	103.9
Comedor y Cafetería	2 827.20	3 688.70	-861.5	76.6
Otros Gastos	77 223.30	64 864.80	12 358.40	119.1
Comedor y Cafetería	2 791.60	3 488.00	-696.5	80.0
Ingresos Totales	471 177.80	514 922.10	-43 744.40	91.5

Indicadores Económicos	Junio 2022	Junio 2023	Variación	R/P
Otros Ingresos	8 459.20	8 141.20	318.0	103.9
Comedor y Cafetería	2 827.20	3 688.70	-861.5	76.6
Otros Gastos	77 223.30	64 864.80	12 358.40	119.1
Comedor y Cafetería	2 791.60	3 488.00	-696.5	80.0
Ingresos Totales	471 177.80	514 922.10	-43 744.40	91.5
Ganancia del Periodo	-20 532.50	33 923.00	-54 455.40	-60.5
Gasto Material	422 852.30	413 430.30	9 421.90	102.3
Salario	76 099.90	82 948.60	-6 848.70	91.7
Amortización Activos Fijos Tangibles	1 125.30	1 157.30	-32.0	97.2
Otros Gastos Monetarios	20 041.10	14 641.60	5 399.50	136.9
Total de Gastos	520 118.60	512 177.90	7 940.70	101.6
Promedio de trabajadores	1 958	1 984	-26.0	98.7
Costo por Peso Producción Mercantil	0.8859	0.9341	-0.048	94.8
Valor Agregado Bruto	88 558.30	145 100.50	-56 542.20	61.0
Gasto Salario por Peso Valor Agregado	0.8593	0.5717	-0.28766	150.3
Salario Medio promedio mensual	3 533.29	3484.07	49.2	101.4
Productividad Valor Agregado Producción Mercantil	45 228.97	73 135.35	-27 906.40	61.8
Correlación Sala medio productivo	1.6398	0.9232	0.7166	177.6
Gasto de Salario por peso de Ingresos	0.1615	0.1611	0.0004	100.3
Gasto por peso de Ingreso	1.0436	0.9341	0.1095	111.7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por las cooperativas agropecuarias

Descripción de los indicadores de eficiencia propuestos a las CCS Estelo Díaz García, 13 de Marzo, 17 de Mayo, Abel Santamaría, Agustín de la Cruz, Carlos Hidalgo, las CPA Camilo Cienfuegos, Celso Maragoto, Conrado Benítez, Julio Antonio Mella y Manuel Azcunze, las UBPC Las Flores y Sánchez Ozuna, para conocer la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados, según (MEP, 2023):

1-Rendimiento de los cultivos agrícola:

Se determina dividiendo la producción total lograda entre la superficie que se cosecha. En los cultivos permanentes, se determina dividiendo la producción total entre la superficie promedio en producción o el número promedio de plantas en producción.

2-Ganadería vacuna

- Natalidad: Número de nacimientos de

crías vivas ocurridos en el año planificado entre la existencia inicial de vacas. Se expresa en por ciento.

- Producción anual de leche/vaca: Producción de leche obtenida en el año entre el promedio de vacas lecheras totales (secas y en producción).
- Mortalidad: Muertes reportadas en el año entre la masa promedio del año, expresada en por ciento.

3-Ganadería porcina

- Carne por reproductora: Se calcula dividiendo la producción de carne obtenida en el año entre el promedio de reproductoras existentes. Esto se calcula para la producción especializada.
- Viabilidad: Significa el por ciento de los cerdos nacidos en el año que alcanzan el sacrificio en la ceba final. A los partos se les descuentan las muertes y los desechos en las distintas categorías.

4-Ganadería avícola

- Puesta / promedio ponedoras: Significa los huevos producidos entre el promedio de ponedoras existentes para el año.
- Conversión: Resulta de dividir el pienso consumido en el año entre los resultados productivos logrados.

En la tabla 5, se muestra cada uno de los indicadores de eficiencia propuestos para las cooperativas agropecuarias según lo establecido por el (MEP, 2023), los cuales responden de manera proporcional a las empresas que se subordinan cada una de las cooperativas seleccionadas en la evaluación del diagnóstico realizado en el capítulo 2 de la tesis.

Para la selección de dichos indicadores se tiene en cuenta cada una de las funciones de la UBPC y CCS seleccionadas:

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa y las Cooperativas de Producción Agropecuaria tienen los fines fundamentales siguientes:

- a) Desarrollar la producción agropecuaria y forestal con eficiencia económica y sostenibilidad, garantizando el cumplimiento de la línea fundamental de producción o servicios aprobada;
- b) cumplir los compromisos de entrega de las producciones para los destinos del encargo estatal y del plan de la economía;
- c) desarrollar otras producciones agropecuarias y forestales diversificadas o complementarias, así como prestar servicios agropecuarios u otros según sea el caso;
- d) contratar y comercializar las producciones, vender insumos agropecuarios y prestar servicios a los usufructuarios que a ella se vinculen, cuando así proceda.

Las cooperativas de Créditos y Servicios tienen los fines fundamentales siguientes:

- a) Comercializar entre sus miembros, de forma organizada y racional, los insumos destinados a la producción agropecuaria y forestal, exigiendo su utilización de

acuerdo con los requerimientos técnicos, así como prestarles servicios según sus posibilidades;

- b) garantizar el cumplimiento de la línea fundamental de producción o servicios aprobada;
- c) cumplir los contratos de las producciones dirigidas a satisfacer la demanda estatal planificada;
- d) gestionar créditos bancarios u otros financiamientos destinados a la producción agropecuaria y forestal necesarios para los cooperativistas y la propia cooperativa agropecuaria, así como contribuir a su recuperación productiva;
- e) comercializar las producciones de sus cooperativistas, de terceros y de la propia cooperativa agropecuaria; y
- f) adquirir, explotar y arrendar los equipos agrícolas y de transporte de la cooperativa, priorizando los servicios a los cooperativistas, así como propiciar la utilización de los que poseen sus agricultores pequeños, en función de las necesidades de la cooperativa y de otras entidades de la base productiva o agricultores pequeños.

El estudio de los indicadores de eficiencia para las cooperativas agropecuarias para su integración al plan de la economía nacional, como se muestra en la tabla 6, manifiesta que son entidades que examinan políticas evidenciadas en sus gastos e ingresos, sobre el plan de manejo de su planificación económica y estratégica. Para llevar a profundidad sus objetivos y estructura financiera, en aras de responder a los lineamientos generales de acuerdo con las necesidades correspondientes de los asociados y trabajadores y a la comunidad donde se encuentran.

El promedio de las diez cooperativas seleccionadas bajo estudio, muestran resultados eficientes, bajo la aplicación del procedimiento propuesto, evidenciándose un posicionamiento competitivo y razonable, para que el asociado pueda responder por sus obligaciones.

Se considera a través de los resultados obtenidos, mediante el cálculo de

los indicadores de eficiencia, que las cooperativas son eficaces, pues suministran continuamente la multiplicidad de sus producciones y la garantía de los piensos requeridos por los animales para todo el año y el cumplimiento de algunos indicadores como: café acopio, producción de huevos entrega al balance (Encargo Estatal), arroz consumo entrega al balance (Encargo Estatal) y madera Aserrada (Encargo Estatal).

Además de ofrecer información necesaria y solicitada para valorar el rumbo de las empresas cooperativas, de acuerdo a la disposición dada por el (MEP) para elaborar su Plan Estratégico. Dicha información cuantitativa suministra parámetros de desempeño que permiten controlar, valorar y corregir la ejecución de los procesos productivos, así como escoger aquellos procesos que se deben valorar dentro de las cooperativas.

Cada uno de los indicadores de eficiencia propuestos, tienen la característica de ser ponderable en el tiempo, con puntos de estimación claros y exactos, al mismo tiempo de poder ser comparables con otros parámetros y resultados económicos, teniendo en cuenta el rendimiento de las cooperativas. Establecen el cumplimiento en cuanto a la obtención de un objetivo determinado o efectuar una actividad determinada. Se agrupan en aspectos concernientes con la economía y eficiencia. Relacionan los recursos planificados, la

prestación de servicios y recursos utilizados en tiempo real, miden a su vez la marcha de los resultados específicos sobre el objetivo general establecido.

A modo de conclusión, los indicadores de eficiencia evaluados mediante el procedimiento para integrar las CCS Estelo Díaz García, 13 de marzo, 17 de mayo, Abel Santamaría, Agustín de la Cruz, Carlos Hidalgo, las CPA Camilo Cienfuegos, Celso Maragoto, Conrado Benítez, Julio Antonio Mella y Manuel Azcunce, las UBPC Las Flores y Sánchez Ozuna al plan de la economía nacional evidencian:

- 1-El dominio para la realización de interpretaciones de lo que ocurre en el entorno productivo.
- 2-Permiten tomar las medidas correspondientes cuando las variables económicas y productivas se salen de los límites determinados.
- 3-Definen la necesidad de introducir mejoras y/o perfeccionamientos, para poder valorar sus resultados en el mínimo tiempo posible.
- 4-Permiten el análisis de las tendencias históricas y estimar la productividad a través del tiempo.
- 5-Direccionan los recursos financieros para efectuar las interpretaciones.

Tabla 5. Cálculo de los indicadores de eficiencia para las CCS Estelo Díaz García, 13 de Marzo, 17 de Mayo, Abel Santamaría, Agustín de la Cruz, Carlos Hidalgo, las CPA Camilo Cienfuegos, Celso Maragoto, Conrado Benítez, Julio Antonio Mella y Manuel Azcunce, las UBPC Las Flores y Sánchez Ozuna

Indicador	UM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Café acopio (Encargo Estatal)	Mt	351.1	251	31.56	785.1	465.3	123.2	205.7	450.12	236.85	451.21	154.32	147.20
Tabaco torcido con calidad exportable (Encargo Estatal)	MMU	456.23	536.83	856.17	896.32	745.89	658.12	250.39	741.23	987.56	632.51	745.32	236.5
Frijoles: Entrega al balance (Encargo Estatal)	Mt	771	452.69	752.32	653.21	785.24	563.28	365.24	658.37	325.12	741.38	236.45	354.84
Maíz: Entrega al balance (encargo estatal)	Mt	1 270.32	1 032.56	987.23	1 356.12	1 475.23	4 698.35	350.12	452.17	369.78	1235.32	1 475.36	1 356.12
Producción de Huevos Entrega al balance (Encargo Estatal)	MMU	8 879.1	6 736.9	6 052.1	21 668.1	5 889.1	7502.0	8 067.9	21 459.0	8 226.6	8 667.2	9 212.6	26 106.4

4.- CONCLUSIONES

El estado actual de la temática de estudio respecto a la producción científica, así como su dispersión a lo largo del tiempo, proporcionando datos relevantes y también una visión general de los principales autores, la evolución cronológica de las publicaciones, las principales revistas en las que se han publicado y un análisis temático que ayuda a comprender mejor las subáreas del campo de estudio. Para estar en condiciones de evaluar el material seleccionado y brindar respuesta rápida a los principios básicos del funcionamiento de las cooperativas: relacionado con la productividad de los recursos (factores de producción) y la economicidad de la actividad y tomar decisiones económicas, contables y financieras, expresada en un plan constante, por parte de agentes económicos, en pos de alcanzar los objetivos relacionados con la máxima utilidad, para advertir los problemas que se generan o tener tiempo para solucionarlos de manera efectiva y superponerse ante cualquier contratiempo que surja fuera de lo establecido.

La planificación en el sector agropecuario en Cuba tiene el pleno empleo de los recursos, en aras de obtener una alta tasa de crecimiento a pesar de las adversidades externas para adquirir las materias primas y estar en condiciones de propender al equilibrio interno y mantener una distribución justa del ingreso.

El diagnóstico realizado evidenció una falta de estímulo, apoyo y fomento hacia la integración directa de las cooperativas agropecuarias al plan de la economía nacional. La ambigüedad de la información con que se cuenta en las cooperativas, refleja que no se desarrolla una especie de lógica social necesaria entre la presidencia y los asociados. Existiendo insuficiente gestión, uso y preservación de los recursos a tener en cuenta para llevar a cabo la planificación económica, detectándose problemas para medir con sistematicidad la eficiencia y eficacia de los indicadores económicos.

La aplicación del procedimiento propuesto, ha favorecido el proceso de planificación económica en las cooperativas agropecuarias para obtener mayores resultados en la eficiencia económica- financiera, expresado en un considerable aumento en indicadores vinculados en la producción y economía en general. Demostró que es adaptable, tiene consistencia lógica, es contextualizable, novedoso y flexible, pero además, tiene una perspectiva científica y un valor metodológico, como referente para su generalización en el resto del país.

5.- REFERENCIAS

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, (82).
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Decreto Ley 356*. Reglamento de las Cooperativas no Agropecuarias. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-no-356-reglamento-810353469>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Decreto Ley 366* De las Cooperativas no Agropecuarias. <https://cuba.vlex.com/vid/decreto-ley-no-366-810353465>
- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2021). *Decreto 33* para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-40-ordinaria-de-2021>

- Carreño, R., Torres, C. C., & Menoya, S. (2016). La planificación del sector agrario como eje de la estrategia de desarrollo provincial en Pinar del Río. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 4 (2), 159-169. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/136>
- Celina, H & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 24 (4), 572-580. <https://www.redalyc.org/comocitar/oa?id=80634409>
- Cuadrado, J. (2014). *La planificación en Europa: del abandono a un cierto resurgir, bajo nuevas formas*. En J. Máttar, & D. Perrotti, Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo. (págs. 75-84). Santiago de Chile. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070_es.pdf
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (s.f.). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Leiva, J. (2012). *Pensamiento y práctica de la planificación en América Latina*. CEPAL -Serie Gestión Pública, 75. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/S1200060_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozano, R. A. M. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Ecoe Ediciones.
- Mejía, L. F., Reina, M., Oviedo, S., & Rivera, A. (2020). Planes nacionales de desarrollo en Colombia: Análisis estructural y recomendaciones de Política.
- Ministerio de Economía y Planificación. (2023). *Indicaciones Metodológicas para la Elaboración del Plan de la Economía Nacional Plan 2023*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/Res-11%20Conducci%C3%B3n%20de%20la%20Econom%C3%ADa.pdf>
- Ministerio de la Agricultura (MINAGRI). (2022). [Plan Estratégico de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura](#)
- Ministerio y Trabajo de Seguridad Social. (2020). *Resolución 29 establece el salario mínimo del país en 2100 pesos mensuales y aprueba la escala y tarifas salariales siguientes de aplicación a todos los trabajadores*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-29-de-2020-de-ministerio-de-trabajo-y-seguridad-social>
- Murdick, R. (1994). *Sistema de información basada en computadoras*. México: Edit. Diana.
- PCC. (1997). Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Rodríguez, J.L. (2000). *Entrevista realizada por Norma Dorado Pozo*. La Habana, 20 de enero de 1999.
- Rojas, D., Acosta, L. A., Cabrera, N., & Cruz, B. (2022a). Gestión estratégica en la empresa Avícola de Pinar del Río, Cuba. *Costos Y Gestión*, (102), 45–74. <https://doi.org/10.56563/costosygestion.102.2>
- Rojas., Pelegrín, A., Rojas, D, Acosta, L.A. (2022b). Perfeccionamiento del proceso de acumulación y cálculo del costo en unidades avícolas. *Actualidad Contable FACES*, (25),

147-170. <https://doi.org/10.53766/ACCON/2022.01.45.08>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice- Hall Interamericana.

Urguellés, R. (2010). *Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso Mayarí. Almaguer Riverón*, CD Tesis en opción al título de Licenciada en Estudios Socioculturales. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa.

World Bank Group. (2015). *World Bank Group and Republic of Korea. 60 years of partnership since 1955*. <http://pubdocs.worldbank.org/en/754261483515257926/Korea-Timeline.pdf>

World Bank Group. (2017). *Case study on territorial development in Japan*. Tokyo Development Learning Center. Policy Paper Series 2. <http://documents.worldbank.org/curated/en/434651560830510154/pdf/Case-Study-on-Territorial-Development-in-Japan.pdf>